



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Nombre:	Guido Ovares Morales
Dependencia:	BPT Multicentro Desamparados
Periodo de Gestión:	15-04-13 al 14-04-2019
Fecha:	12/04/2019

---

## INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede para darse a conocer al público en general a través de canales aprobados por el Conglomerado Banco Popular.

---



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

# BP Total Multicentro Desamparados

12 de abril del 2019  
**BPTMD-0789-2019**

### **MBA.**

MBA. Selenia Barrios Leitón  
**Directora a.i. Banca de Personas**

Estimada señora:

De conformidad con los procedimientos establecidos para la Presentación y Publicación de Informes Fin de Gestión, así como las circulares relacionadas suscritas por la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional, adjunto Informe de Gestión correspondiente al período comprendido entre el 15 de abril del 2013 y el 14 de abril del 2019.

Este informe de entrega de puesto atiende al comunicado del documento DIRBP-0269-2019 de la Dirección Banca de Personas con fecha del 21 de marzo del 2019, recibido por el suscrito el 22 de marzo del 2019, en el cual se oficializa el traslado a tiempo completo al BP Total San Pedro a partir del 15 de abril 2019.

El documento respeta el formato establecido por la Contraloría General de la República así como su directriz de la República D-1-2005-CO-DFOE; y responde a la circular CIRCH-C-33-2018, de la Dirección de Capital Humano del Banco Popular, además, se menciona aspectos considerados relevantes en el período indicado consecuentes con los resultados en crecimientos de carteras administradas durante el periodo, así como otros considerados relevantes y precisos de mencionar.

Cordialmente,

Msc. Guido Ovares Morales,  
**Gerente**

cc:

MBA. Graciela Vargas Castillo, **Directora Dirección Capital Humano**  
Licda. Karla Miranda Pérez, **Jefe División Regional Central Metropolitana**  
Lic. Fabian Chaves Mora, **Gerente BP Total Multicentro Desamparados**  
Lic. Rainier Hernández Salvatierra, **Jefe Subproceso Banca Fácil**



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

# INDICE

---

---

### Contenido

Presentación.....	3
Resultados de la gestión.....	4
Labor Sustantiva Institucional .....	4
Cambios en el entorno .....	16
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo .....	17
Acciones sobre el Control Interno.....	18
Principales Logros.....	20
Proyectos más relevantes .....	22
Administración de Recursos Financieros.....	23
Sugerencias.....	25
Observaciones .....	26
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República .....	26
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	26
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	26



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Presentación**

#### **Resumen Ejecutivo**

El informe se elaboró con el objetivo de atender lo dispuesto en la directriz de la Contraloría General de la República, en lo referente a la presentación del Informe Final de Gestión, publicada en la Gaceta N° 131 del 7 de julio del 2005.

El período que abarca la gestión como Gerente del BPT Multicentro Desamparados fue del 15 de abril del 2013 al 14 de abril del 2019, por lo que se detallan los principales resultados obtenidos en conjunto con las oficinas adscritas a este BP Total.

El informe muestra de manera resumida los principales resultados relacionados con el giro del negocio bancario:

- a) Colocación.
- b) Captación.
- c) Morosidad.
- d) Bienes adjudicados.
- e) Estrategias de Negocios.
- f) Aplicación de normativa interna y externa
- g) Resultados en exposición al riesgo de la oficina.
- h) Otros relevantes.

Muestra además el detalle de algunas gestiones de importancia pendientes a las cuales se les debe dar seguimiento para garantizar la buena marcha del BP TOTAL.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Resultados de la gestión**

#### **1. Labor Sustantiva Institucional del BPT Multicentro Desamparados**

Como parte fundamental de la labor sustantiva del BP Total Multicentro Desamparados y sus agencias adscritas, se realizaron varias actividades de elaboración y ejecución de estrategias tendientes a alcanzar los resultados de metas establecidas para cada año 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y el presente. La ejecución de dichas prácticas estratégicas incluyó a todo el grupo de oficinas de forma tal que alineando las acciones en el grupo de trabajo se lograra un resultado integral del 100%.

Al respecto, se programaron reuniones periódicas con el afán de mantener uniformidad en la aplicación de los planes comerciales y promoción en productos y servicios por medio del seguimiento sistemático del cumplimiento de las Medidas Crucialmente Importantes (MCI), las cuales se trabajaron asignadas a cada centro de negocio y que se desarrollaron con los resultados del MAPA DE CALOR, SCRUM Y GESTION 360°.

Es de indicar que el proceso de comunicación parte de una coordinación directa con los Jefes de las Agencias adscritas, así como los coordinadores de Área del BP Total y en ambos casos con los colaboradores que se han desempeñado en cada unidad de negocio.

Detalle a continuación de las Agencias adscritas mencionadas en párrafos anteriores:

- ✓ Agencia Zona Centro.
- ✓ Agencia Expreso Desamparados.
- ✓ Agencia Aserrí.

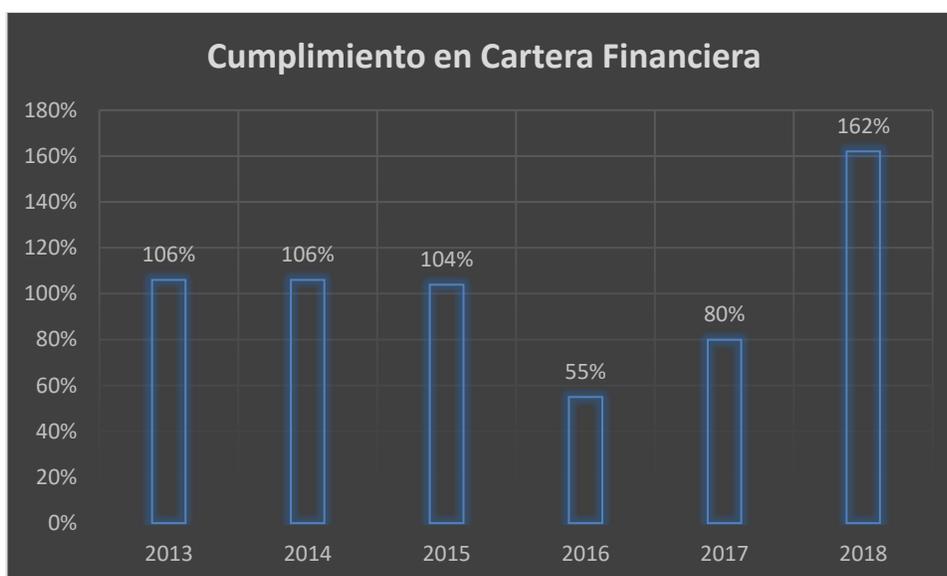
## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### a. CARTERA DE CREDITO.

En el 2012 la Gerencia General propone que Desamparados tomé un nuevo proyecto a partir del 2013, transformarse de Agencia a un BP Total; responsabilidad que asumí con mucho entusiasmo, compromiso y gran responsabilidad.

La Agencia Desamparados según el informe de colocación bruta contaba con una cartera financiera de 2.719 mil millones y una cartera social de 1.088 mil millones con una cantidad de 992 operaciones constituidas.

Información adjunta ilustra el cumplimiento de meta anual en las dos principales carteras (financiera y social), para el período en gestión.



Fuente: Mapa de calor 2014(inicio)-2014(cierre)-2015-2016-2017-2018.

Visualmente se puede demostrar como la Cartera Financiera logró mantenerse en el rango o superior a lo solicitado en el cumplimiento de la meta anual. Durante 2016 y 2017 el mercado de la zona tuvo una tendencia a la baja, adicional la madurez de la cartera generó impacto. Al ver la tendencia de los números se realizaron estrategias que lograron revertir el decrecimiento iniciando una mayor colocación de créditos financieros dando una tendencia de crecimiento significativa y creciente.

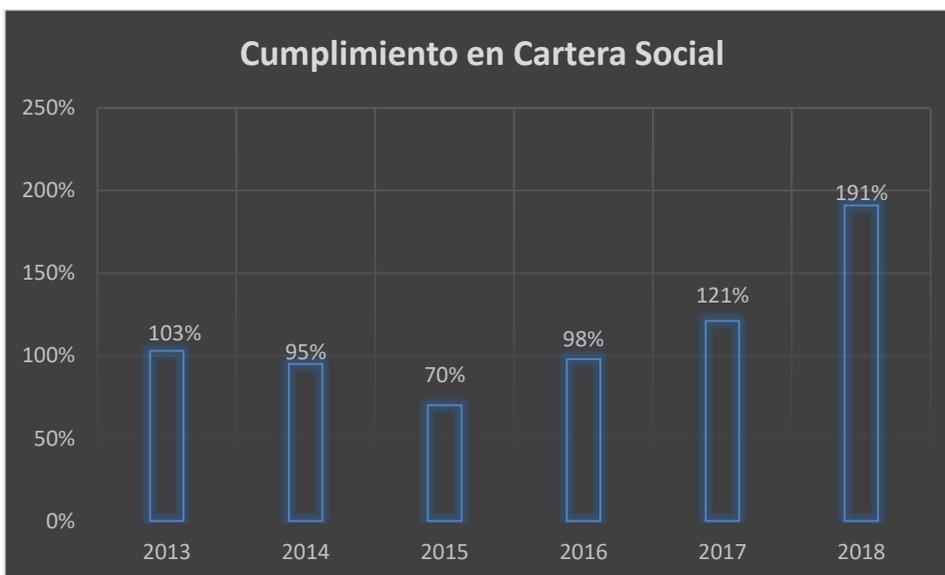
## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Es de mencionar que dentro de estas estrategias se puede mencionar la creación de convenios con empresas importantes de la zona de influencia, las cuales generaron negocios en la cartera de colocación como de captación, tales en el sector municipal como en Instituciones Públicas.

De manera adicional, ha sido una disciplina estratégica mantener y fortalecer la estrategia de retención por medio de un seguimiento intensivo en los clientes que ya formaban parte de la cartera. Realizar un trabajo minucioso en las bases de datos ha sido fundamental, teniendo como resultado localizar cliente por cliente incentivando mantener el crédito con mejores condiciones, así como colocar mayor monto y una estrategia adicional con otros productos que han logrado integrar al cliente y retenerlo. Con esto nuestro músculo financiero se fortaleció y permitió tener más tentáculos de oportunidades para crecer.

Es de indicar que durante el período que se está exponiendo se utilizaron herramientas estratégicas que el Banco ha puesto a disposición, tales como: Banca Fácil, Móvil, la Unidad de Procesamiento Integral, entre otras. Estas herramientas han dotado a la Oficina de más manos para el alcance de los resultados solicitados por nuestra Administración General, mostrando apertura en la búsqueda de formas que apoyen los equipos de trabajo.

Con respecto la cartera social el siguiente grafico muestra la gestión del centro financiero.



Fuente: Mapa de calor 2014(inicio)-2014(cierre)-2015-2016-2017-2018.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

En el caso de la Cartera Social, nuestra Oficina ha evidenciado tener un excelente mercado potencial para el desarrollo del producto. Como se pudo observar en el gráfico anterior, el cumplimiento de la meta fue loggable en promedio con un 95% durante los 6 años de gestión.

A pesar que el mercado ha sido muy accesible se desarrollaron estrategias como lo fue Convenio formales con Desarrolladoras que impulsaron la colocación más acelerada de los diferentes productos en la cartera social, como lo son: FAVI, FEVI y crédito Vivienda Normal.

Es de mencionar que la zona de influencia del cantón Desamparados se logró abarcar en su totalidad a través de estrategias publicitarias, tales como: volanteo en centros de mayor afluencia (parques públicos, Mall, calles, casas de habitación, puertas principales de instituciones públicas), open house con desarrolladores, presencia en las ferias del agricultor, visitas casa por casa, perifoneo, charlas en centros comunales, charlas en el Colegio de Contadores Privados, entre otros. Dichas estrategias siempre generaron muy buenos resultados, las cuales se pueden demostrar en el gráfico anterior.

Al cierre de la gestión 2018, según informe de colocación bruta se deja un BPT Multicentro Desamparados con los siguientes números: una Cartera Financiera de 7.156 mil millones, Cartera Desarrollo 2.722 mil millones y una Cartera Social de 2.099 mil millones, con una cantidad de 1.304 operaciones constituidas. En esta información se agrega el Centro Empresarial (Desarrollo), dado que la antigua agencia no contaba con esta una banca empresarial.

COLOCACIÓN BRUTA BPT MULTICENTRO DESAMPARADOS			
CARTERA	CIERRE 2012	CIERRE 2018	VARIACIÓN
SOCIAL	1.088,00	2.099,00	1.011,00
FINANCIERA	2.719,00	7.156,00	4.437,00
DESARROLLO	-	2.722,00	2.722,00

Fuente: Colocación bruta 2012-2018.

En virtud de los datos expuestos, se concluye un crecimiento significativo desde el momento en que se transformó la agencia. Por medio de los datos se puede interpretar un aumento considerable de 4.437 mil millones en la cartera financiera; monto que impacta positivamente las utilidades del BP TOTAL y el Banco en general.

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

El impacto social que hemos logrado en el Cantón colocando 1.011 mil millones que en gran parte corresponden a fondos especiales de vivienda han consolidado familias enteras de clase media obteniendo un techo donde vivir y donde desarrollarse, logrando así un encadenamiento productivo en la zona por los diferentes actores de la económica social solidaria.

No se puede dejar de lado que en nuestro BP TOTAL fue creado un Centro Empresarial Desarrollo, el cual ha colocado 2.722 mil millones, los cuales han contribuido a fortalecer empresas actuales y nuevas en la zona, incentivando la creación de más empleo y beneficios para la comunidad.

El BPT Multicentro Desamparados ha mostrado un crecimiento que se ve reflejado en buenos resultados, tanto para la Oficina como el aporte que da a la Institución en el cumplimiento de los resultados financieros.

Se detalla un cuadro con los resultados del BP TOTAL y adscritas para el 2018 y actual.

OFICINA NOMBRE	SALDO DE CARTERA Y CUMPLIMIENTOS 2018 – BP TOTAL DESAMPARADOS							
	CRECIMIENTO ACUMULADO	META	% CUMPLIMIENTO	SALDO	CRECIMIENTO ACUMULADO	META	% CUMPLIMIENTO	SALDO
	FINANCIERO				SOCIAL			
BPT MULTICENTRO DESAMPARADOS	1 647	1 018	162%	25 280	1 555	816	191%	12 046
AG ZONA CENTRO	171	458	37%	7 425	800	273	293%	3 950
AG EXPRESO DESAMPARADOS	89	496	18%	5 593	673	210	320%	3 415
AG ASERRI	225	458	49%	6 402	581	138	421%	2 277

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

SALDO DE CARTERA Y CUMPLIMIENTOS 2019 – BP TOTAL DESAMPARADOS								
OFICINA NOMBRE	CRECIMIENTO ACUMULADO	META	% CUMPLIMIENTO	SALDO	CRECIMIENTO ACUMULADO	META	% CUMPLIMIENTO	SALDO
	FINANCIERO				SOCIAL			
BPT MULTICENTRO DESAMPARADOS	343	1.221	28%	25.623	83	690	186%	12.129
AG ZONA CENTRO	-91	549	-17%	7.334	12	310	-48%	3.962
AG EXPRESO DESAMPARADOS	119	549	22%	5.712	-31	310	-20%	3.385
AG ASERRI	-93	549	-17%	6.310	74	310	85%	2.351

Con lo anterior, se resume que hemos alcanzado el objetivo principal, impactando notablemente en un crecimiento financiero y gran porción del mercado potencial de la zona de influencia, posicionándonos como un banco sólido, estable, atractivo y muy visitado por la población del cantón todos los días. Un éxito que se ha plasmado en efectividad sobre las estrategias que ha establecido la Administración.

### b. BIENES ADJUDICADOS.

Un aspecto esencial que la Gerencial General gira en una instrucción prioritaria por realizar es la venta de Bienes Adjudicados, dado que impacta positivamente los indicadores del Banco y en especial de las oficinas, dado que genera una recuperación en los indicadores financieros y a su vez un estímulo en las colocaciones.

Para el período de gestión comprendido entre 2013 – 2018 se detalla las principales evidencias de la gestión y el esfuerzo que se realizó para colaborar con la Institución en esta importante labor:

1. En el 2013 y 2014 no existe registro del producto, no se incentiva la venta de bienes como se está realizando actualmente.
2. Para el 2015 el BPT Multicentro Desamparados tuvo una gestión muy efectiva logrando alcanzar un 164% sobre la meta anual. Es en dicho año donde se logró colocar 574 millones, aportando de esta forma de manera directa, positiva y en crecimiento las utilidades del Banco.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

3. Durante el 2016 y 2017 se dificultó la venta del producto y únicamente se logró alcanzar un 29% y 41% de la meta propuesta. Sin embargo, se colocaron 229 millones; monto no despreciable en los ingresos financieros que obtuvo nuestra Institución.
4. En el 2018 se varía la metodología de evaluación, la cual fue de manera conjunta con el Centro Empresarial y las Oficinas de: Moravia, San Pedro y sus agencias adscritas. Por los resultados que se tuvieron, no siendo del todo aceptables se realizaron mayores esfuerzos por incentivar el producto dentro de la oficina. Al tener la instrucción gerencial de trabajar en conjunto, nuestra Oficina logró colocar 358 millones, viéndose resultados a base de esfuerzos y compromisos del personal, tanto a nivel interno con los clientes de SALON como de manera externa en la estrategia de CALLE.

Es de indicar que para este 2019 hemos iniciado muy agresivos, producto de revisiones y modificaciones estrategias, tanto a lo interno como a lo externo, mostrando el BPT Multicentro Desamparados un crecimiento importante en la venta del producto al colocar en este primer trimestre 111 millones de colones.

Dentro de estas estrategias que hemos venido impulsado están:

- Rotulación de propiedades en la zona todos los meses.
- Rotulación dentro y fuera de la oficina para que el tránsito de clientes que nos visita y transita por el Mall consulte sobre el producto.
- Envío de correos electrónicos y mensajes whatsapp a nuestros clientes con las propiedades que se están impulsando cada mes.
- La subasta se está transmitiendo en el salón de la Plataforma para que todos los clientes puedan enterarse y así posicionar en su mente LA VENTA QUE REALIZA EL BANCO POPULAR TODOS LOS MESES, logrando incentivar en cada uno, ya sea comprar una propiedad o difundir el mensaje a sus familiares, amigos, vecinos, entre otros.

### **c. Cartera de Captación**

La cartera total de captación se recibió en ¢15.764 millones a mayo 2013.

Un aspecto fundamental es que la administración para inicios del 2017 instruye a las oficinas pasar los saldos de Ahorro a Plazo de institucionales y que se concentrará la administración desde la Tesorería del Banco.

Cabe mencionar que la cartera de BP Global es administrada por dos ejecutivos y se logró en el 2015 contar con un asistente debido al crecimiento de los clientes, esto según la estructura establecida, lo que permite dar un adecuado seguimiento y retención de los clientes tanto de BP Global como en toda la cartera de Ahorro a Plazo, fortaleciendo la capacidad de potencializar el

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

incremento de saldo de la cartera con nuevos clientes, y mejorar la retención en un 85%, incrementando en 72 clientes para el período en indicado.

Se logra aplicar la estrategia y orientación de las instrucciones emanadas por la Dirección Banca de Personas para que la captación tenga una alineación de bajo costo, con el nuevo producto “Cuenta Naranja”.

Se adjunta gráfico que expone los saldos de cartera al cierre del 2018 en AHORRO A PLAZO Y AHORRO VOLUNTARIO vs los mismos productos en lo que llevamos del 2019, incluyendo PLANES NARANJA, CUENTAS NARANJA Y KIDS.

OFICINA NOMBRE	SALDO DE CARTERA Y CUMPLIMIENTOS 2018 – BP TOTAL DESAMPARADOS							
	CRECIMIENTO ACUMULADO	META	% CUMPLIMIENTO	SALDO	CRECIMIENTO ACUMULADO	META	% CUMPLIMIENTO	SALDO
	PLAZO				VOLUNTARIO			
BPT MULTICENTRO DESAMPARADOS	2 425	1 490	163%	18 060	-1 248	921	-136%	10 988
AG ZONA CENTRO	633	158	400%	3 337	443	138	321%	1 547
AG EXPRESO DESAMPARADOS	326	68	480%	4 147	233	138	169%	1 324
AG ASERRI	610	158	386%	5 074	145	138	105%	1 287

Cabe resaltar el cumplimiento de la meta en Ahorro a Plazo con un 163% pero no de Ahorro Voluntario. Sin embargo, ambas carteras cierran a diciembre 2018 con un saldo de ¢29.048 millones vs el saldo del 2013 que fue de ¢15.764 millones. Es notorio como las Agencias en ambas carteras hay mostrado resultados positivos y cumplimiento metas anuales.

#### d. RECUPERACIÓN M> 90 DÍAS.

La recuperación de la cartera morosa es y será siempre un elemento sensible dentro de los resultados integrales del Banco y en particular del BP Total Multicentro Desamparados y adscritas.

Nuestro mercado potencial y por la zona de influencia donde nos encontramos (13 distritos) es de indicar que nuestro CLIENTE ES DE CLASE MEDIA Y BAJA. El trabajador promedio del cantón en un 55% es del sector público y el 45% sector privado e ingresos propios. Con una población en promedio de 263.619 personas y con un porcentaje mayor en mujeres vs hombres la cartera de crédito morosa hemos venido controlando, aún con efectos de crecimiento y reversiones en estimaciones.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

El 2018 por las distorsiones que tuvo el mercado el comportamiento de mora mayor a 90 días fue inestable. Sin embargo, nuestra Institución siempre buscó generar estrategias sobre negociaciones y compromisos de pago, así como refinanciamientos con el único fin de que los efectos no fueran tan significativos desde el punto de aumento en la morosidad y por ende mayores estimaciones. Para los últimos meses del 2018 se realizó una estrategia global donde nos enfocamos principalmente en operaciones de crédito HIPOTECARIAS en estado TRAMITE COBRO JUDICIAL Y COBRO JUDICIAL.

En virtud de las acciones concretas y efectivas realizadas por el Grupo Financiero Desamparados (Aserri, Zona Centro, Expreso y Multicentro), vimos resultados muy positivos al punto de que la meta del BP TOTAL y adscritas anual para el 2018 se cumplió. Adjunto detalle con corte al 31 de diciembre 2018:

Division Este		diciembre/2018		
		Mora		
SUCURSAL	OFICINAS COMERCIALES	Mora	META	CREC ACUM
BPT MULTICENTRO DESAMPARADOS	AG ASERRI	164%	58	96
BPT MULTICENTRO	AG EXPRESO DESAMPARADOS	87%	157	136
BPT MULTICENTRO	AG ZONA CENTRO	115%	102	117
BPT MULTICENTRO	BPT MULTICENTRO DESAMPARADOS	137%	561	768

Este 2019 nos hemos concentrado en trabajar una estrategia por segmentos de cartera, la cual nos ha venido dando resultados positivos al cierre de marzo 2019.

Detalle los segmentos que hemos abordado cada una de las oficinas que forman parte del Grupo Financiero Desamparados:

- Clientes Prioritarios en montos a partir de 50 millones.
- Clientes Monitorios que su concentración está en créditos fiduciarios con pagarés.
- Clientes Hipotecarios, tanto de Vivienda como Personal Hipotecario que están en Cobro Judicial.
- Clientes en Trámite de Cobro Judicial, tanto fiduciario como hipotecario.
- Seguimiento diario de los Pagos hechos en Plataformas, visualizando cuáles son de RECUPERACION TOTAL y cuáles son PAGOS INCOMPLETOS.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

El resultado a marzo ha sido en relación al cumplimiento de meta acumulado de un 84.26%

DESAMPARADOS	343 723 663,43	74,90%	114 586 736,24	100,00%	458 310 399,67	<b>84,26%</b>
--------------	----------------	--------	----------------	---------	----------------	---------------

### e. RENTABILIDAD.

Se adjuntan datos de las 4 oficinas que conforman el Grupo Financiero Desamparados con corte a diciembre 2018 (Aserrí, Expreso, Zona Centro y Multicentro).

Es de indicar que tres de las cuatro oficinas a nivel de cuadro comparativo entre enero y febrero 2018 obtuvieron resultados positivos (¢820.341.090,00 en utilidad operativa), no siendo así para la Agencia de Aserrí con un ¢-1.948.31 de pérdida. Sin embargo, para este 2019 las cuatro oficinas en el mismo período de enero y febrero acumulan de utilidad operativa ¢710.771.040, mostrando la Agencia de Aserrí un dato positivo.

El cuadro adjunto detalla la situación individual del BPT Multicentro Desamparados y de cada una de las oficinas:

NOMBRE	DATO	ENERO 2018	FEBRERO 2018	ACUMULADO AÑO 2018	ENERO 2019	FEBRERO 2019	ACUMULADO AÑO 2019
DESAMPARADOS	RESULTADO DEL PERIODO (UTILIDAD OPERATIVA)	348 578,51	319 206,26	667 784,77	289 124,65	193 853,29	482 977,94
MALL ZONA CENTRO	RESULTADO DEL PERIODO (UTILIDAD OPERATIVA)	64 359,02	26 202,40	90 561,42	44 436,30	31 728,74	76 165,03
ASERRÍ	RESULTADO DEL PERIODO (UTILIDAD OPERATIVA)	12 246,36	-14 194,67	-1 948,31	46 910,70	49 167,77	96 078,47
DESAMPARADOS	RESULTADO DEL PERIODO (UTILIDAD OPERATIVA)	34 892,48	27 102,41	61 994,90	36 362,72	19 186,87	55 549,60

### 2. Cambios habidos en el entorno.

En los análisis financieros donde estuvimos llevando el pulso mensual hubo indicadores económicos que impactaron la industria de los servicios, entre ellos está el sector financiero y de seguros que generó desaceleración acumulada de 10.50 puntos porcentuales (p.p) en la tasa de variación anual en el período 2016-2018 (14.90% y 4.40% respectivamente).

De igual forma, el comportamiento de la construcción en el 2016 mostró una caída de -3.40% y en el 2017 cerró en -5.50%. Sin embargo, creció en el 2018 con una tasa de variación anual del 4.70%. En el 2017- 2018 creció en 10.2 p.p su tasa de variación recuperándose punta a punta 2016-2018 en 8.10 p.p, teniendo claro que la mayor contribución la sigue aportando la



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

construcción con destino privado que participa con el 75% de la variación total de esta industria en contraste con la construcción con destino público que continua mostrando caídas. Las tasas interanuales del destino privado y público fueron de 5.50% y 1.82% al cierre del año 2018.

De enero 2016 a diciembre 2018 el Índice Mensual de Actividad Económica mostró una tendencia del 4.26% al 1.97% mostrando una desaceleración económica.

La Tasa Básica Pasiva se comportó con una tendencia estable para enero 2016, la cual fue del 5.95% y al cierre de este período 2018 en un 6.00%.

El tipo de cambio experimentó variaciones fuertes en el último cuatrimestre del 2018 con los siguientes comportamientos:

Fecha	Tipo de cambio de compra	Tipo de cambio de venta
1 de enero 2016	531.94	544.87
31 de diciembre 2018	604.39	611.75

Otro aspecto a considerar fue el proceso de aprobación del Plan Fiscal que impulso el actual gobierno de la República, lo que generó un proceso de especulación para toma de decisiones de las empresas privadas y la población en general, afectando durante el 2018 las colocaciones en los Bancos, ajustando metas y estimaciones en la colocación y captación de las oficinas.

### **3. Estado de la auto evaluación del sistema de control interno institucional**

Referente al estándar de la evaluación de Riesgo Operativo se alcanza un nivel de exposición al riesgo operativo dentro de los parámetros aceptables.

El resultado final del BP Total Multicentro Desamparados se logró gracias al compromiso y apoyo de todo el equipo de trabajo siendo la última calificación en el segundo semestre del 2018 con un resultado EXCELENTE y un porcentaje de exposición al riesgo operativo del 4%.

Los resultados que se obtuvieron como Grupo Financiero Desamparados para el último período 2018 por parte del Centro de Servicios de Soporte Regional, Unidad de Control Interno muestran excelentes resultados, misma que forma parte de las responsabilidades de seguimiento y supervisión de este Centro de Negocios y que se detallan a continuación:



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Evaluaciones de Control Interno BPT Multicentro Desamparados y Adscritas 2017- 2018				
Oficina	Control Interno		Riesgo Operativo	
	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Agencia Zona centro-2017	3%	Excelente	3%	Excelente
Agencia Zona Centro-2018	7%	Bueno	8%	Bueno
Agencia Aserrí-2017	6%	Bueno	7%	Bueno
Agencia Aserrí-2018	3%	Excelente	3%	Excelente
Agencia Expreso Desamparados-2017	11%	Regular	13%	Regular
Agencia Expreso Desamparados-2018	4%	Bueno	4%	Bueno
BPTOTAL 2017	4%	Bueno	5%	Bueno
BPTOTAL 2018	3%	Excelente	4%	Bueno

#### **4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno del BP Total Multicentro Desamparados.**

El seguimiento y revisión constante han sido los principales impulsores de la mejora en los resultados. Dentro de las acciones emprendidas se puede mencionar la asignación de responsabilidades en la Subgerencia, Jefes de Area y personal de las diferentes áreas de manera verbal y por escrito.

Se estableció la línea gerencial de atender de manera prioritaria las recomendaciones generales e informes de la Auditoría Interna que se remiten a través de la División Regional Central Metropolitana para autoevaluaciones a nivel interno, así como atender con prontitud y con fechas definidas los informes de la Contraloría de Servicios y Unidad Técnica.

De igual forma se ejecutaron las siguientes acciones:

- Reuniones con el personal
- Minutas
- Oficios
- Correos electrónicos sobre medidas a corregir e implementar producto de la auto evaluaciones de la oficina y/o aplicaciones de la Unidad de Control Interno del Centro de Servicio de Soporte Regional, Auditoría Interna y sus recomendaciones.
- Visitas periódicas a las Agencias adscritas con el objetivo de monitorear, supervisar, apoyar y colaborar en el cumplimiento de las normas de riesgo operativo.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

En relación al cumplimiento de la Ley 8204 el cuerpo gerencial se ocupó de que todo el personal administrativo y en negocios de cara al cliente participaran de la capacitación formal que realiza la Oficialía de Cumplimiento.

No se omite indicar que todos los meses se revisa el informe que emite la Técnico en Cumplimiento de manera conjunta. En dicho informe se evalúan aspectos tales como:

- Calidad de los expedientes Conozca su Cliente.
- Clientes ocasionales.
- Sesiones clientes abiertas.
- Verificación de la custodia de expediente físicos.
- Evaluaciones de Cumplimiento.

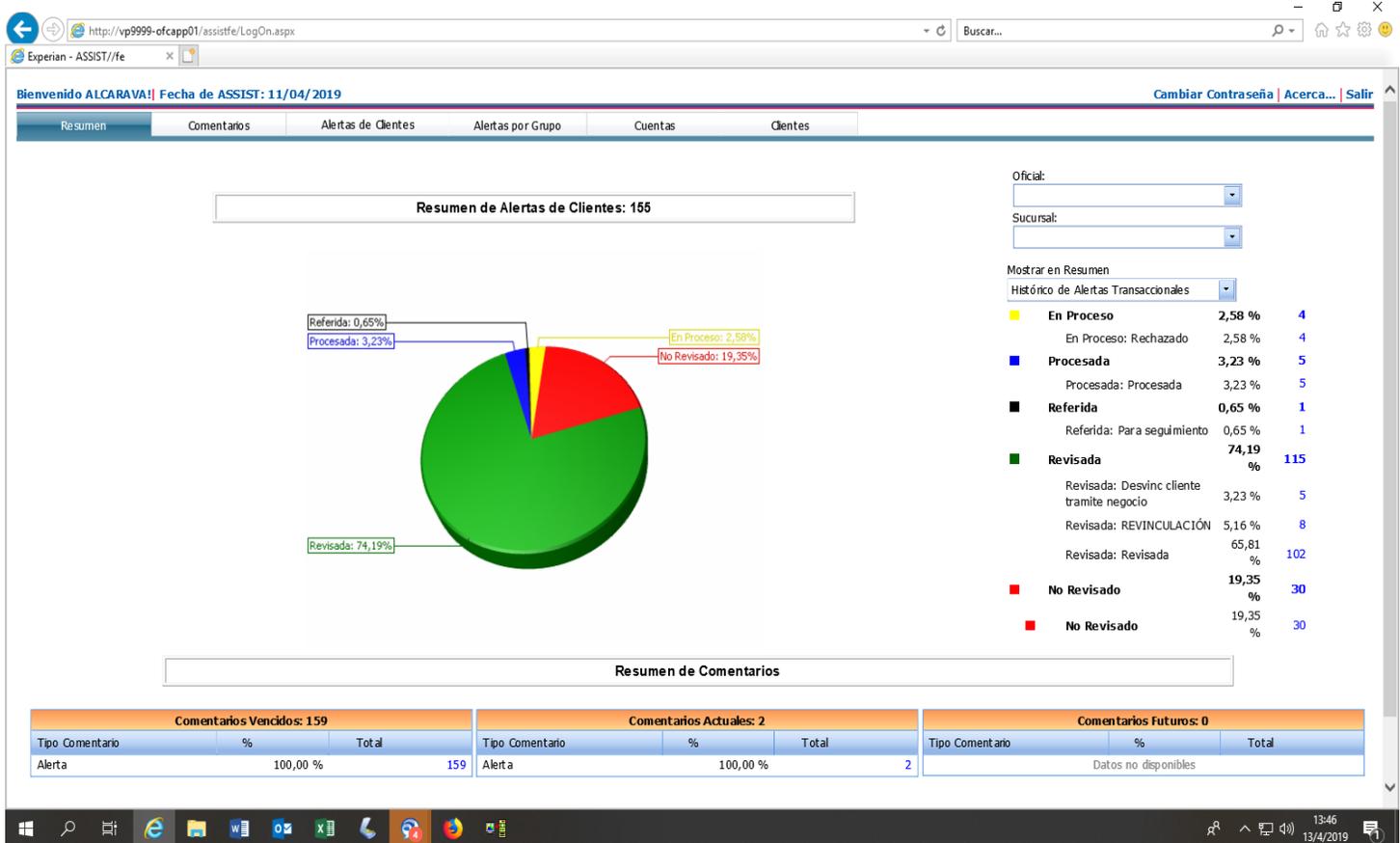
De igual forma, es directriz gerencial atender en tiempo y forma las recomendaciones que se dicten, permitiendo corregir y tomar acciones disciplinarias en aquellos casos que lo ameriten, dejando evidencia de las acciones constructivas.

En cuanto a los ROU que se generan en la oficina y alertas es de indicar que los mismos llevan un tratamiento diario de control interno cruzado entre la Subgerencia y un funcionario de la Plataforma, logrando diariamente una efectividad de atención del 100%.

Se detalla el resultado al 12 de abril 2019:

<b>Alertas</b>	<b>Cantidad</b>
En proceso	4
Rechazadas	4
Nuevas sin revisar	30

## INFORME FINAL DE GESTIÓN



### 5-Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad.

Dentro de los principales logros que tuvimos en el BP TOTAL MULTICENTRO DESAMPARADOS están:

- Presencia en los más de 150 locales comerciales que tiene el Mall con volanteo, visitas constantes, correos electrónicos, a fin de promover los diferentes productos y servicios del Banco.
- Excelente relación profesional, comercial y de negocios con la Administración del Mall y Dueño del local comercial.
- Presencia constante todos los meses con Stand fuera del Banco y dentro del Mall promoviendo productos y servicios estratégicos de crédito y captación.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- Presencia en la comunidad a través de: volanteo, perifoneo, Stand en sitios estratégicos, visitas a las casas de habitación, de acuerdo a cronogramas por sectores estratégicos definidos, charlas de educación financiera en diversos sectores de la economía social solidaria.
- Presencia en la Municipalidad Desamparados, Aserrí y Acosta para realizar en conjunto diversas actividades sociales con la comunidad y sus empleados, donde ambas partes ganáramos.
- Presencia en Instituciones Públicas, Empresas e Instituciones Privadas
- De igual forma, se ha logrado lo siguiente:
  - Tener cuentas de empresas reconocidas en nuestro país.
  - Instalar varios Cajeros Automáticos en la Zona Desamparados, Aserrí y Acosta
  - Realizar inversiones millonarias con una Institución Pública.
  - Formalizar el Convenio Pago Automático de Salarios con un Conglomerado Empresarial de nuestro país que tiene más de 600 personas.
  - Formalizar cuentas empresariales con saldos superiores a los 100 millones en empresas privadas ya consolidadas.
  - Haber brindado el servicio de Remesas a dos empresas, una pública y otra privada.
  - Formalizado convenio con un gremio Financiero.
  - Realizar inversiones millonarias con una empresa del sector privado.

De igual forma, se desarrollaron excelentes relaciones con los principales líderes de opinión de la zona de influencia, tales como Alcaldes Municipales, Líderes Religiosos, empresarios de la zona, así como Presidentes, Vicepresidentes y miembros de juntas directivas de diferentes sectores de la Economía Social Solidaria, incluyendo de igual forma periodistas de los canales de televisión y periódicos del cantón.

Fundamental rescatar que por el volumen alto de clientes que llegan a la oficina, el personal asumió el reto, tanto administrativos como los que están de cara al cliente de asumir un papel indiscutible proactivo de afiliar clientes a los diferentes productos y servicios del Banco, tanto en el salón de plataforma, cajeros automáticos, cajeros remotos (RTS), área de niños, Galería de Arte y pasillos del Mall. El nivel de capacitación que tuvo el personal fue de un 100% en los productos y servicios de captación y colocación.

Desde el 2013 al 2018 se generaron 123 convenios, distribuidos en convenios Pagos Automáticos de Salarios en Instituciones Privadas, Convenio Crédito a Terceros principalmente con Desarrolladoras, Deducciones de las Cuotas de los Préstamos, a los cuales se debe brindar soporte y seguimiento por lo que representan a nivel de integración de la empresa, negocios y los productos a integrar a la nueva clientela y por último Convenios sobre Instalación de Cajeros Automáticos.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Convenios del 2013 al 2018	Total
Deducción de Planillas	56
PAS	38
Crédito a Terceros	14
Débitos y Depósitos	3
PAS WEB	3
Instalación y Operación de Cajero Automático	8
Marco Cooperación	1
<b>Total</b>	<b>123</b>

### **6. Estado de los proyectos más relevantes.**

Detallo los proyectos más relevantes que requieren seguimiento por parte de la nueva gerencia del BP TOTAL MULTICENTRO, de forma tal que se puedan concluir con éxito generando beneficios Institucionales a nivel de negocio e imagen:

a. Instalación de Cajeros Automaticos en:

- ACOSTA.
- SAN ANTONIO DESAMPARADOS.
- SAN MIGUEL
- CLINICA MARCIAL FALLAS
- SAN SEBASTIAN
- CENTRO DE SAN RAFAEL ABAJO
- SAN JUAN DE DIOS
- REUBICAR EL CAJERO QUE ESTAN EN LA MUNICIPALIDAD DE ASERRI
- GRAVILIAS
- PATARRA

b.Instalación del Cajero Automático Multiservicio, el cual en este momento deben nuestras autoridades tomar una decisión financiera con la Administración del Mall

c.Dar seguimiento a la gestión administrativa que tienen que hacer los nuevos miembros de la JUNTA DE CREDITO LOCAL antes de juramentarse.

d. Dar seguimiento a la inversión por 2 mil millones de la que estamos esperando el visto bueno por parte de nuestras autoridades superiores para ejecutar por parte del cliente Institucional.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

e. Dar seguimiento a la construcción del nuevo COMEDOR PARA EL PERSONAL en el actual sitio físico donde está la Galería de Arte.

f. Involucrarse en el nuevo programa **Bandera Azul en que estará participando el BP TOTAL.**

g. Dar seguimiento al estudio que está realizando la División de Experiencia al Cliente sobre el modelo de Experiencia al Cliente del BP TOTAL MULTICENTRO. En dicho estudio se está proponiendo modificar el horario de la oficina para que en lugar de tener dos horarios sea solo uno donde todo el personal esté completo desde su apertura hasta el cierre de la misma en atención al cliente. Esto por cuanto tener dos horarios y un volumen de clientes sumamente alto está ocasionando inconformidades en los clientes por el exceso de los tiempos de espera.

h. Dar seguimiento al estudio que hará la División de Experiencia al Clientes con respecto al modelo de Experiencia al Cliente en la Agencia de Aserrí. Actualmente igual el cliente manifiesta su inconformidad por los altos tiempos de espera. En este estudio se propone brindar dos colaboradores más para la Plataforma.

i. Dar seguimiento al estudio que tiene la Dirección Jurídica a petición de la Oficialía de Cumplimiento en relación al cliente de limpieza. Lo anterior, para lograr actualizar lo más pronto posible actualizar la Política Conozca a su Cliente.

j. Dar seguimiento a la División de Mercadeo Táctico que autorice a la Agencia de Publicidad instalar en el menor tiempo posible el rótulo fuera de la Oficina. Esto por cuanto el dueño del Edificio dio su aval ante la Administración del Mall de que el espacio indicado debe ser utilizado por el Banco Popular.

### **7. Administración de los recursos financieros.**

Se han realizado gestiones estrictas y de seguimiento diario con todo el personal para cumplir medidas relacionadas al tema Contención del Gasto.

Detalle de medidas adoptadas:

- a. Ampliación de jornada en el personal los sábados junto con tiempo extraordinario.
- b. Control mensual de los gastos producto de:
  - SUMINISTROS DE OFICINA.
  - OFICIAL DE SEGURIDAD.
  - AGUA.
  - ELECTRICIDAD.
  - ALIMENTACION para la Junta de Crédito Local y Clientes.

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Hemos adoptado la disciplina diaria de revisar siempre al final de cada jornada laboral personal asignado que todos los equipos estén apagados, así como oficinas, baños con los tubos cerrados sin desperdicio de agua, aire acondicionado apagado, escaleras eléctricas apagadas. Todo esto se informa a través de un whatsapp gerencial dando informes de los resultados obtenidos.

Como evidencia de control se adjunta detalle de SUMINISTROS QUE SE PEDIAN EN EL 2013 vs SUMINISTROS QUE SE PIDIERON EN EL 2018 por mes. Ambos tienen un gran total.

REQUISICIÓN 2013		
	MES	MONTO
1	ENERO	N/A
2	FEBRERO	₡108 419,39
3	MARZO	₡373 339,62
4	ABRIL	₡3 460 874,57
5	MAYO	₡1 055 654,10
6	JUNIO	₡3 563 600,71
7	JULIO	₡3 238 262,67
8	AGOSTO	₡3 309 338,52
9	SETIEMBRE	₡2 495 031,10
10	OCTUBRE	₡1 748 916,03
11	NOVIEMBRE	₡1 686 937,11
12	DICIEMBRE	₡2 121 297,92

**₡ 23 161 671,74**

REQUISICIÓN 2018		
	MES	MONTO
1	ENERO	₡ 1 765 335,67
2	FEBRERO	₡ 1 388 282,96
3	MARZO	₡ 1 520 293,82
4	ABRIL	₡ 1 261 404,92
5	MAYO	₡ 1 496 191,50
6	JUNIO	₡ 1 728 503,30
7	JULIO	₡ 1 499 293,15
8	AGOSTO	₡ 389 709,93
9	SETIEMBRE	₡ 1 024 887,52
10	OCTUBRE	₡ 335 731,17
11	NOVIEMBRE	₡ 589 503,32
12	DICIEMBRE	₡ 368 781,02

**₡ 11 602 582,61**



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **8-Sugerencias para la buena marcha del BP Total Multicentro Desamparados:**

Desde mi experiencia como Líder del Equipo de Trabajo detallo los aspectos que deben mantenerse y fortalecerse cada día más:

- a. Reuniones Semanales con el equipo gerencial para evaluar rendición de cuentas de la semana anterior en Metas Cuantitativas y Cualitativas, así como aspectos logísticos y toma sobre decisiones para la semana que empieza.
- b. Mantener reuniones de seguimiento quincenal con las Agencias para evaluar rendición de cuentas sobre Metas Cuantitativas y Cualitativas, así como aspectos de logísticos y toma sobre decisiones para las dos semanas que faltan del mes.
- c. Dar seguimiento a los planes de acción semanales y quincenales.
- d. Mantener una reunión mensual de rendición de cuentas y seguimiento con el EQUIPO DE MEJORA.
- e. Dar seguimiento al Sistema Administración de Filas y forma de trabajar la Experiencia al Cliente por parte del personal de Plataforma y los GEC.
- f. Dar seguimiento a los planes de trabajo que se establecen para temas de:
  - o Control Interno
  - o Ley 8204
  - o Cumplimiento de Metas Individuales y por Area
  - o Personal 100% capacitado en los diferentes productos y servicios del Banco
  - o Triangulo Estratégico de Negocios
  - o Gestión 360 con cada uno de sus 6 pilares.
- g. Desarrollar dinámicas de comunicación con el personal de manera individual, grupal siendo continua y permanente.
- h. No permitir el desarrollo de ambientes de chismes, faltas de respeto, abusos, injusticias, maltratos. Ante todo, lo que se dice se ejecuta, se cumple.
- i. Que el cuerpo gerencial hable el mismo idioma para todo el personal.
- j. Desarrollar reuniones mensuales con el personal donde se expongan:
  - a. Avance de metas cuantitativas y cualitativas con respecto a la meta mensual y anual por Areas y Agencias. Se exponen avances sobre competencias entre áreas y equipos.
  - b. Resultado sobre gestiones de Control Interno, Ley 8204, lineamientos de nuestras autoridades superiores.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- c. Nuevos lineamientos para el mes que comienza, si es que algo se debe modificar. Es de tener claro que el personal TIENE QUE TENER CLARO DURANTE CADA MES CUAL ES NORTE QUE SE SIGUE.
- d. Estas reuniones no solo la Gerencia expone, sino que los Jefes de Area participan activamente sobre el resultado de sus Areas, involucrando al personal.
- e. En algunas reuniones podrán participar invitados de otras Areas del Banco exponiendo temas de interés.

### **9-Observaciones sobre otros asuntos de actualidad.**

No se consideran observaciones al respecto.

### **10- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.**

No existen directrices emitidas por la Contraloría General de la República para el BP Total Multicentro Desamparados.

### **11- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.**

No se emitieron disposiciones al BP Total Multicentro Desamparados.

### **12- Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.**

Las recomendaciones de la Auditoría Interna se han atendido de conformidad con los requerimientos establecidos y los plazos señalados. A la fecha no existen informes u observaciones pendientes de atender.

### **13. Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público**

El suscrito conoce que la información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de los canales aprobados por el Conglomerado Financiero Banco Popular.